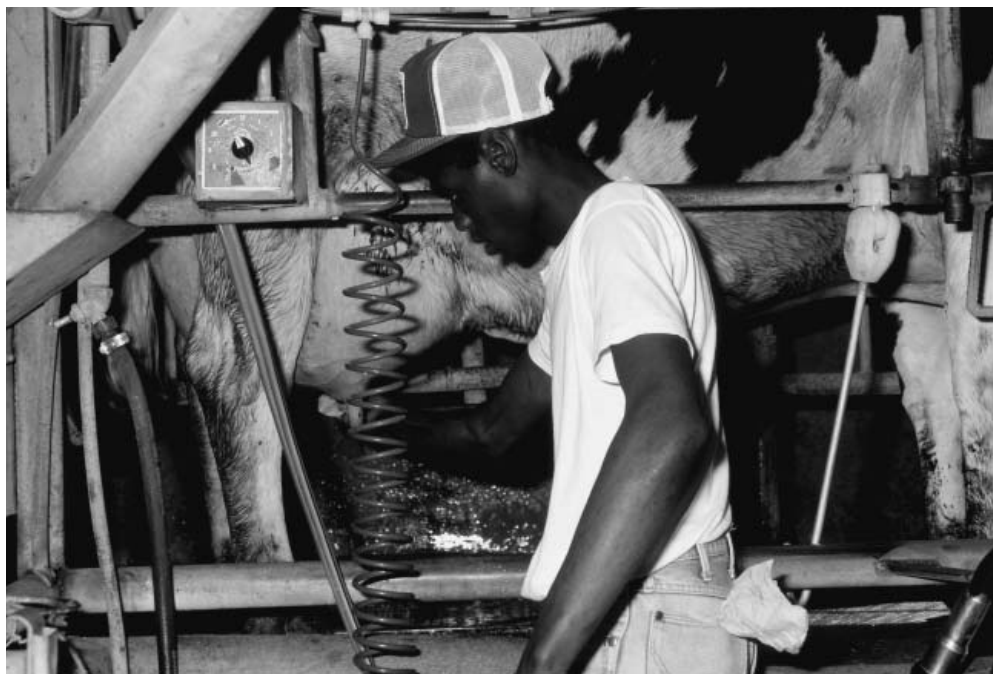


ОВЛАСТУВАЊЕ И ДЕЛЕГИРАЊЕ



Заедничкото донесување одлуки може да придонесе за подобрување на квалитетот, а прифаќањето на донесените одлуки може позитивно да дејствува врз мотивацијата на работникот и неговата самодоверба, за зголемено чувство за сопственост и за подобрени меѓучовечни односи со работниците. Но, не е секогаш лесно да се делегира. Еден сопственик на фарма се прашувал зошто сите негови работници доаѓале кај него во врска со секаква нејаснотија, проблем или прашање, а го прескокнуваат надзорникот. Откако подобро размислил, сопственикот на фармата сфатил дека токму самиот тој го охрабрувал ваквото однесување со тоа што продолжувал да одговара на прашањата поставени од работниците и да ги решава сите изнесени проблеми. Му станало јасно дека мора да го поддржи својот надзорник и да ги охрабри работниците да се обраќаат кај него во врска со прашањата или проблемите што ги имаат.

Но, и тука не е сè како што треба. Работниците треба да чувствуваат потреба да ги разјаснуваат секојдневните проблеми и прашања директно со надзорникот на фармата, но вратата на сопственикот на фармата мора да биде постојано отворена за нив, а тој да е постојано подготвен да ги сослуша.

Во една земјоделска организација, сопственикот им дал јасно на знаење на работниците дека неговата врата е секогаш отворена за нив и дека слободно можат да го побараат за сè што им треба. Арно ама, само што ќе си заминел, надзорникот седнувал во неговата канцеларија и ја затворал вратата, велејќи им на работниците да не му досадуваат на газдата.

Делегирањето и овластувањето се најефикасни кога се спроведуваат чекор по чекор. Понекогаш се случува сопственикот на фармата да претера со делегирањето во својата организација во обид да сподели дел од таа овластувачка опивка со својот персонал. А кога ќе се случи работникот да го разочара сопственикот на фармата, му се одзема најголемиот дел од неговата новостекната одговорност.

Всушност, како што работникот ја покажува својата способност за совладување нови одговорности и задолженија, така може да му бидат делегирани поголем број одговорности и задолженија. При делегирањето човек може да се пофали со едно неверојатно чувство што произлегува од самото сознание дека работникот уште подобро ќе работи-дури и подобро од вас. За да го постигнете и вие ова, пред да се почне



Работниците треба да чувствуваат потреба да ги разјаснуваат секојдневните проблеми и прашања директно со надзорникот на фармата, но вратата на сопственикот на фармата мора да биде постојано отворена за нив, а тој да е постојано подготвен да ги сослуша.

со делегирањето, надзорникот мора да ги тестира работниците во врска со тоа колку разбираат за што се работи.

Еден сопственик на млекарница сакал да делегира дел од одлуките што треба да се донесат во врска со физичкото здравје на кравите на еден од главните говедари, односно надзорници на говедарската фарма. Долго време работеле заедно на тој проект. Млекарот избрал сто крави и ја проценил нивната физичка состојба. Потоа, откако појаснил што прави, истата група на крави му ја пренел на својот надзорник за и тој да ги изврши потребните процени. Потоа, двајцата можеле да ги споредат добиените резултати и да дискутираат за состојбата на секоја крава посебно.

Кога сопственикот на фармата вработува нов надзорник, наместо да му дозволи на овој нов работник директно да ја оценува работата на работниците, се препорачува двајцата заедно да ја вршат таа задача. Кога ќе се тргнат понастрана од работниците, може да почнат да разговараат за тоа што го виделе. Сопственикот на фармата треба прво да го праша надзорникот што мисли за работата на работниците, па потоа да го понуди своето мислење. Откако ќе се постигне договор во однос на оценувањето на работата на работниците, треба повторно да тргнат да ја поминат фармата и да ја оценат работата на секој работник, но овојпат наместо да се тргнат настрана од работниците, треба директно и јасно да се зборува за квалитетот на вршењето на работните задачи. Надзорникот треба да биде тој што ќе го упати работникот кој не работи како што треба на правилен начин да си ја заврши работата. На тој начин, сопственикот на фармата може да си се осигури дека надзорникот многу добро

разбрал што мисли тој за одредена работа, а во исто време овозможува услови обичниот работник да види дека новиот надзорник ја има поддршката од сопственикот на фармата односно од „газдата“.

ВКЛУЧУВАЊЕТО НА РАБОТНИЦИТЕ ВО ПРОЦЕСОТ НА ДОНЕСУВАЊЕ ОДЛУКИ¹

Донесувањето одлуки е суштината на секоја организација. Во рамките на повеќето бизнис-организации одговорностите се поделени помеѓу „оние што мислат“ и „оние што спроведуваат“. Сите знаеме дека сопственикот на фармата е обично тој „што спроведува, што прави“, за разлика од просечниот извршен директор, но мора да се напомене дека сопственикот на фармата е често наголемо вклучен и во самиот процес на „размислување“.

Строгата поделба на улогите на раководител и работник испраќа пораката до работниците дека тие се единствените одговорни за тоа што конкретно им се задава како работна задача. Но, да се прашаме, колку стока може да се спаси, колку штета може да се спречи, колку работа може да се подобри и до која степен може да се подобри доколку раководството ќе навлезе во мислите на работната рака што е директно вмешана во горенаведените активности? Вклучувањето на работниците во процесот на донесување одлуки од важност за земјоделската организација подразбира поделба на моќта помеѓу раководството и обичните работници.

Одредени надзорници мислат дека доколку не можат да одржат апсолутна контрола врз работниците, тоа би било знак на слабост. Други пак, на својата обврска гледаат со големо задоволство. На крај, мора да се напомене дека има и такви, кои своите потчинети ги сметаат за недоволно компетентни за да бидат вклучени во процесот на донесување одлуки од важност за земјоделската организација.

Нивоа на вклученост

Еден надзорник може да ги вклучи своите работници во донесувањето на буквално секоја одлука што треба да се донесе. Кога и до кој степен да се вклучат работниците во процесот на донесување одлуки се двете клучни прашања што треба да бидат поставени и одговорени од страна на раководството. Постојат неколку пристапи до процесот на донесување одлуки од важност за земјоделската организација. На крајот од една екстрема е традиционалната употреба на раководствениот авторитет во процесот

на донесување одлуки, односно „газдата е главен“. Во овој дел се изнесени пет пристапи во рамките на еден таков континуум за се илустрираат разликите во однос на филозофијата на донесувањето одлуки од важност за земјоделската организација.² Ваквата категоризација на пристапите кон процесот на донесување одлуки што се од важност за земјоделската организација може да се примени на секоја одлука што треба да се донесе.

1. *Кажете им.* Надзорникот ја донесува одлуката и за тоа ги известува сите засегнати страни. Се врши идентификација на проблемот, се разгледуваат сите можни решенија за него, се избира едно, најповолното од сите решенија, и потоа тоа им се соопштува на потчинетите во вид на задолжение за примена и спроведување на донесената одлука. Како и да е, на овој начин надзорникот не им дозволува на работниците да учествуваат во процесот на донесување одлука: „Ве молам, почнете со балирање на луцерката“, туку само им кажува.
2. *Продајте ги.* Надзорникот ја носи одлуката, па им објаснува на работниците зошто донел или донела ваква или онаква одлука во обид да ги убеди да ја прифатат веќе донесената одлука. Надзорникот или надзорничката презема секаква одговорност во однос

на идентификацијата на проблемот и генерацијата на решението, но ја признава можноста за појава на негативни реакции кај некои од оние што треба да ја спроведат таа одлука. Надзорникот или надзорничката може да им потенцира на работниците што треба да добијат од неговата или нејзината одлука. „Веднаш да се почне со балирање. Луцерката е доволно сува, така што не може да мувлоса, а ако ја оставиме на сонце уште некое време, може да ја уништиме.“

3. *Консултирајте ги работниците.* Надзорникот или надзорничката ја презентира донесената одлука во вид на идеја и ги кани работниците да поставуваат прашања и да нудат свои коментари. Одговорниот донесува привремена одлука и нуди појаснување на процесот по пат на кој таа одлука била донесена и им дава на своите потчинети можност да влијаат врз неа. Тој или таа ја задржува иницијативата за дијагностицирање на проблемот и донесувањето на конечната одлука само од негова или нејзина страна може да предизвика реакции од засегнатите работници. „Се мислам да го купам оној нов модел на трактор ХК, вреди за парите, а Кацуико вели дека добро се покажал на терен. Што мислите, да го купам или не, и ве молам, земете предвид за што можеме да го користиме тука на нашата фарма?“

Строгата поделба на улогите на раководител и работник испраќа порака до работниците дека тие се единствените одговорни за тоа што им се задава конкретно како работна задача.



4. *Вклучете ги работниците во процесот на донесување одлуки:* Сопственикот на фармата го презентира проблемот пред работниците, ги замогува да дадат свое мислење, да понудат низа идеи во однос на тоа какви чекори треба да се преземат и на крај, ја носи конечната одлука. Тука повторно ја имаме сличната ситуација, односно „газдата“ е главен, односно тој или таа ја носи конечната одлука, но работниците нудат значителен дел потребни информации и анализа на сите расположливи информации врз кои се базира донесувањето на таа одлука. Газдата или газдарицата има корист од знаењето и искуството на работниците. „Според нашите податоци, годинава имаме двапати поголем број пријавени повреди на грб за време на периодот на жетва, за разлика од претходната година и претходните пет години наназад. Што мислите, што е причината за зголемувањето на бројот на повреди и што треба да се стори за тој да се намали?“

5. *Вклучете ги во процесот на донесување одлуки:* Надзорникот ја споделува одговорноста за носењето на одлуката од важност за земјоделската организација со работниците. Надзорникот или надзорничката го потенцира проблемот, ги идентификува и проблемот и можните решенија за него и сите пречки што може да се појават за време на процесот на неговото решавање и на крај, ги прифаќа сугестиите понудени на работниците во одредените граници на нивната вклученост во процесот на донесување одлуки од важност за земјоделската организација. Работниците го дијагностицираат проблемот и разгледуваат алтернативни начини за тоа како тој треба да се реши. Доколку шефот има активна улога процесот на донесување одлуки од важност за земјоделската организација, тоа го прави како рамноправен член на тимот што ја донесува одлуката, односно се поставува на исто рамниште со работниците „Мора да ги посадиме сите дваесет парчиња до среда, а само шест од нашите камиони се функционални. Ве молам кажете ми дали ќе можете да го изведете тоа со помош на средствата со кои располагаме, колку време ќе треба и колку ќе ме чини сето тоа.“

Без разлика на тоа кој пристап ќе се користи, надзорникот или надзорничката мора внимателно да разговара со своите

работници за тоа до кој степен ќе бидат тие вклучени и која ќе биде нивната улога во процесот на донесување одлуки од важност за земјоделската организација. На пример, одреден надзорник или одредена надзорничка може да има намера да донесе одлука, но работниците може да добијат впечаток дека надзорникот или надзорничката има намера да ја сподели одговорноста со нив за одлуката што треба да ја донесе сам/а. Така, може да настане ситуација на забуна и презир.

Со уште поголема тешкотија ќе се соочи надзорникот или надзорничката кој/а знае точно што сака да стори и се обидува да искористи „демократски пристап“ за да ги убеди работниците дека нејзината/неговата идеја е нивна. Но, ваквата измама, ако може да се нарече измама, најчесто не успева и работниците знаат да препознаат кога надзорникот или надзорничката се обидува да ги вмеша во нешто сомнително.

Но, колку и да сака да ги вмеша работниците во донесувањето на одредена одлука, надзорникот или надзорничката не може да им додели повеќе одговорност отколку што и самиот, односно самата, има добиено од својот претпоставен. Мора да се воспостават јасни граници и ограничувања. Се разбира, мора да се напомене дека работниците можеби нема повеќе да сакаат да бидат вклучени во процесот на донесување на одлуките откако по нивната вклученост во формулирањето на одредена одлука немало никакви резултати.

Одредени фактори мора да се разгледаат и да се земат предвид. Општо земено, тие фактори може да се групираат како атрибути на надзорникот или надзорничката, на работникот или работниците, или самата ситуација.

Атрибути на надзорникот

Личните верувања на надзорникот или надзорничката, неговите/нејзините карактерни особини се предиспозиција за тој или таа да фаворизира или да не фаворизира вмешаност на работниците, односно нивно вклучување во процесот на донесување одлуки од важност за фармата.

1. *Систем на вредности.* Одредени надзорници се цврсто убедени дека работниците треба да имаат активна улога во донесувањето на одлуките за кои тие се најодговорни. Други надзорници, пак, се убедени дека вклучувањето на работниците во процесот на донесување одлуки, што, според нив, е задача и обврска на раководството, е сосема

Со уште поголема тешкотија ќе се соочи надзорникот кој знае точно што сака да стори и се обидува да искористи „демократски пристап“ за да ги убеди работниците дека неговата идеја е нивна идеја. Но, ваквата измама најчесто не успева и работниците знаат да препознаат кога надзорникот или надзорничката се обидува да ги вмеша во нешто сомнително. Работниците можеби нема повеќе да сакаат да бидат вклучени во процесот на донесување на одлуките откако по нивната вклученост во формулирањето на одредена одлука немало никакви резултати.



погрешен пристап. Јасно е дека ваквите гледишта влијаат врз пристапот кон донесувањето на одлуките. Друго клучно прашање е релативната важност што надзорникот или надзорничката ѝ ја придава на краткотрајната ефикасност и долготрајниот развој на работникот на работното место. Долготрајниот развој на работникот на работното место се поттикнува со вклучување на работникот во процесот на донесување на одлуките.

2. *Потреба од контрола и сигурност:* Кога надзорникот или надзорничката распределува дел од контролата врз процесот на донесување одлуки, ја намалува предвидливоста на исходот. Оние надзорници што можат да се пофалат со одредено ниво на толерантност спрема нејаснотии и изненадувачки ситуации полесно делегираат задолженија за разлика од своите колеги кои не сакаат да ризикуваат со распределбата на одговорноста.
3. *Навики и склоности на раководството:* одредени надзорници функционираат поприродно како водачи на едно повисоко ниво. Решавањето на проблемите и издавањето на работните задолженија и наложи е нешто за што се најспособни и го прават со неверојатна леснотија. Други надзорници пак повеќе сакаат да ја делат работата со своите работници. Некои надзорници применуваат различни стилови, односно комбинација од пристапите што ги применувале во минатото.
4. *Доверба во работниците:* Оние надзорници што имаат доверба во своите работници, имаат поголеми можности и се поспособни за наложување работни задолженија на работниците и се поефикасни кога се работи за користење на учеството на работниците во процесот на донесување одлуки од важност за земјоделската организација.

Атрибути на работникот/работниците

Довербата што ја имаат надзорниците во своите работници може делумно да зависи од нивната склоност, но исто така мора во голем дел да се базира на нивните способности и интереси. Повеќето од работниците сакаат да имаат поголем број обврски и одговорности доколку им се обезбедат обука, потребни материјали, доволно време и слобода за дејствување.

Одредени работници ги обвинуваат сите околу себе, освен себеси, кога нешто тргнало во погрешен правец. Други пак може само да



се преправаат дека ги вршат своите работни задолженија што им ги дал претпоставениот. Може да изгледаат како да велат: „Гледаш, вака не може. Твојата идеја не функционира.“ Трети пак, можеби ќе се обидат да го обвинат надзорникот или надзорничката, односно ќе се обидат да го натераат да се чувствува виновен поради тоа што им ја дал таа работна задача. Еден работник, на пример, ги исплашил своите надзорници и тие повеќе не сакале да му даваат работа, бидејќи на секоја нивна наложба тој одговарал: „Што е сега? Сакаш да го прекинам тоа што го правам и да се фрлам на таа работа?“.

Ефикасните способности за градење меѓучовечни односи на работното место, особено кога станува збор за односот надзорник-работник, се од најголема важност кога човек треба да се соочи со тешкотии.

Различни личности различно реагираат на различни ситуации во врска со донесувањето одлуки од важност за нивната работна организација. Но, не смее да се заборави дека повеќето работници се способни за значително надградување на своите способности на работното место. А како ќе се

Јужноамериканските работници се најчесто жртви на погрешна категоризација како работници што потекнуваат од култури каде што нема обичаи за вклучување на работниците во процесот на донесување одлуки од важност за работната организација. Јужноамериканските работници и работниците што се припадници на други малцинства се исто толку заинтересирани – или исто толку незаинтересирани, во зависност од ситуацијата – колку што се заинтересирани или незаинтересирани нивните колеги-припадници на мнозинствата.

надградуваат, односно како ќе се развиваат како работници, зависи и од влијанието на очекувањата на нивниот надзорник.

Јужноамериканските работници се најчесто жртви на погрешна категоризација како работници што потекнуваат од култури каде што нема обичај за вклучување на работниците во процесот на донесување одлуки од важност за работната организација. Но и покрај културните разлики, луѓето од различни култури пројавуваат широк спектар на однесувања. Кога станува збор за вклучување на работниците во процесот на донесување одлуки од важност за работната организација, јужноамериканските работници и работниците што се припадници на други малцинства се исто толку заинтересирани – или исто толку незаинтересирани, во зависност од ситуацијата – колку што се заинтересирани или незаинтересирани нивните колеги-припадници на мнозинствата.

Оној надзорник што има доволно силна доверба во своите работници за да им додели дел од обврската и одговорноста за донесувањето на одредена одлука најверојатно ќе биде награден со моментален придонес и со поискусен работник со зголемена самодоверба на кого веќе од наредниот ден може да му доделуваат повеќе обврски и одговорности. Сите сме слушнале по некој пример за работник што во некоја земјоделска организација бил „бељаџија“ или „непослушен“, а откако преминал во друга земјоделска организација, станал еден од најценетите и највредните работници. Иако личните услови и карактеристики често играат круцијална улога во однос на појавата на таквите промени, исто толку важна улога играат и раководствените стилови. Одредени работници вложуваат сè од себе на работното место, но само ако надзорникот ги остави да си работат на мира.

Вклучувањето на работниците во процесот на донесување одлуки од важност за земјоделската организација обично е попредвидлив процес доколку работниците поседуваат:

- познавање, знаење и искуство што се од важност за предметната ситуација;
- интерес за предметната ситуација и почитување на нејзината значајност;
- разбирање на целите на предметот и целосна усогласеност со нив;
- желба за автономија, одговорност и развој, односно надоградување;
- толеранција на несигурноста и нејаснотиите во спротивност со потребата за цврста структура; и

- претходно искуство во однос на донесувањето одлуки од важност за фармата.

Атрибути на ситуацијата

На крај, мора да напоменеме дека соодветниот пристап ќе варира според ситуацијата.

1. *Самиот проблем.* Потребна од повисок степен на одлука се појавува кога:
 - (а) информациите во врска со проблемот се нашироко распространети низ фармата;
 - (б) прифаќањето од страна на работниците е критично за спроведувањето на одлуката што ќе се донесе.

Идентификување на причината за појава на низа дефекти на земјоделската машинска опрема не може да се направи без да се излезе од канцеларијата. Сложените одлуки бараат поголем број вклучени странки, а едноставните одлуки може да се донесат само со директно делегирање на одговорноста на оние работници што располагаат со потребните информации. Кој е поквалификуван од возачот на тракторот за донесување на одлуката кога треба да се тури нафта во резервоарот?

Повеќето одлуки се донесуваат рутински, како на пример полнењето на резервоарот на тракторот, набавката на потребните материјали и убивањето на животните – тоа се работни задачи што се наведуваат во описот на работното место на секој работник како задолженија што бараат од него способност за донесување одлуки. Раководителите можат да ги контролираат делегираните одлуки со ограничување на областа на дискреција на оној што е задолжен за донесувањето на конкретната одлука.

Еден внимателен работодавец еднаш забележал дека неговите работници многу подобро се грижеле за сопствената опрема отколку за неговата. Така е и со донесувањето на одлуките, луѓето повеќе сакаат да прифаќаат и да спроведуваат одлуки во чија формулација и донесување имале активно учество.

2. *Временски ограничувања.* Заедничкото донесување одлуки обично бара повеќе време отколку едностраното донесување одлуки. Воопшто не треба да се чудите што фармите и ранчовите што се во кризна ситуација, се водени од строгата авторитативна непопустлива рака на раководството што не дозволува учество

на работниците. Кризата не попушта, бидејќи раководството не попушта, односно не се презема ништо што е потребно за развивање на безбеден капацитет.

3. *Организациски традиции и вредности.*

Организациите имаат тенденција да ги селектираат, унапредуваат и да ги задржуваат работниците што се вклопуваат во рамките на нивната широко распространета раководствена политика. „Вака сме работеле и вака ќе работиме“, е фраза што има силно влијание врз начинот на работата во иднина.

Според резултатите добиени од спроведените истражувања, можеме да заклучиме дека пристапите што вклучуваат учество, генерално земено, се поврзуваат со повисоките нивоа на мотивација на работниците, со прифаќање и способност за адаптирање на промените, квалитет на донесените раководствени одлуки, тимска работа и морал и со индивидуален развој на работниците на работното место. Кога одговорностите во врска со донесувањето на одлуките од важност за земјоделската организација се сподедуваат помеѓу повеќе членови на персоналот, односно припадници на различни нивоа на хиерархијата на организацијата на трудот во земјоделската организација, заспаната организација обично се „разбудува“. Работниците може да си ги зголемат и да ги подобрат очекувањата и во однос на себеси и во однос на организацијата. Штом работникот почувствува дека е дел од нешто, особено ако се чувствува како дел од земјоделската организација во која работи, апетитот за зголемено учество во процесот на донесување на одлуките почнува да нараснува.

СПРОВЕДУВАЊЕ НА ДЕЛЕГИРАЊЕТО

Претходно дискутиравме за тоа кој, како и зошто треба да биде вклучен во делегирањето на одлуките. Спроведувањето на делегирањето е исто толку важно, но далеку поедноставно. И покрај таквата едноставност, проектите доживуваат страшни неуспеси поради лошото спроведување. Од голема помош е практиката на забележување во агенда или календар на сите ситуации што можеби ќе пројават потреба од повторно разгледување или потсетување што треба да биде извршено од вас како сопственик на фармата.

Без разлика дали станува збор за делегирање на аргатски задолженија или задолженија во врска со донесување на

значајни одлуки од најголема важност за земјоделската организација, мора да се исполнат одреден број услови и да се почитуваат одреден сет на правила. Во најмала мера, вработените мора јасно да разберат што точно се очекува од нив и до кога се задолжени да ја завршат својата работна задача.

Дали некогаш сте се нашле во ситуација кога сте му дале одредена работна задача на одреден работник и потоа сте се прашувале дали работникот ја завршил наложената работна задача? Дали некогаш ви се случило да се чувствувате вознемирено поради потребата да го проверите напредокот на работникот во однос на извршувањето на наложената работна задача, бидејќи чувствувате дека на тој начин ќе му оставите впечаток дека не му верувате? Доколку одговорите потврдно на овие две прашања, тогаш ви се препорачува да користите стандардизирана форма на работен налог (види Слика 10 - 1). Самите вие можете да бидете дизајнерот на ваквиот формулар според вашите потреби. Може да направите посебен формулар за секоја одделна работна задача, или да користите една унифицирана форма на еден формулар што ќе опфаќа поширок спектар од работни места, односно може да се користи за голем број работни налози карактеристични за голем број работни места.

Но, тука мора да се напомене дека ваквиот налог за работа не е никаква замена за добра комуникација. Кога си имате работа со нови работници и нови работни задачи во вашата фарма ви се препорачува да спроведете обука и блиско следење на нивната работа. Работниците што не разбираат што се очекува од нив мора да се чувствуваат доволно опуштени за да поставуваат прашања за да им се разјасни целата ситуација.

Со ваквиот формулар, односно налог за работа добивате простор во чии рамки можете во детали да им кажете на работниците што очекувате од нив. Кодот за приоритет заедно со „очекуваното време“ на комплетирање на задачата им се од голема помош на работниците, бидејќи така можат да си направат ментална листа на приоритети во согласност со вашите приоритети.

Работниците може да се обучуваат во однос на тоа како да комуницираат со вас во ситуации кога мислат дека им се доделува нереална задача. На пример, можеби ќе сакаат да преговараат во врска со дадениот временски рок за извршување на работната задача, можеби ќе сакаат да го продолжат. Така, со тек на време, работниците ќе



Работниците се задоволни кога ќе завршат одредена наложена работна задача, а ќе бидат уште позадоволни доколку ги пофалите и им се заблагодарите за добро завршената работа.

научат што е вашиот главен приоритет, а вие ќе бидете во можност без проблем да го продолжите или сосема да го елиминирате дадениот временски рок за извршување на работната задача.

Во одредени случаи ви се препорачува да ги разгледате зададените задачи заеднички со работниците што се задолжени за нивно извршување и заедно да се договорите до

До _____
Приоритет ___ висок, ___ среден, ___ низок
Датум на поднесување на налогот за работа: ____/____/____
Определен датум на завршување на работната задача: ____/____/____
Датум на завршување на работната задача: ____/____/____
Одговор _____ Ве молам:
<input type="checkbox"/> размножете <input type="checkbox"/> викнете ветеринар <input type="checkbox"/> набавете <input type="checkbox"/> поправете/ излечете <input type="checkbox"/> искастрете копита <input type="checkbox"/> проверете <input type="checkbox"/> дојдете во мојата канцеларија _____ _____
Коментари: _____ _____ _____ _____ _____ _____
Голема благодарност, Андреа _____

Слика 10 – 1: Налог за работа

кога е разумно задачата да биде завршена - или да направите распоред со низа потцели.

Доколку станува збор за работна задача што бара поднесување извештај за прогресот на работата - извештај што треба да се поднесува во одредени временски интервали-тоа можете да го наведете во формуларот односно во налогот за работа. Доколку му се наложат неколку работни задачи на еден работник, а ни една од нив не е никако поврзана со другата работна задача, тогаш ви се препорачува издавање на посебен налог, односно формулар за работа за секоја задача, за полесно да го следите нејзиниот напредок и извршување.

Средниот дел од формуларот се состои од типични задачи што му се наложуваат на работникот и празен простор во чии рамки треба да се наведат специфичните инструкции. Списокот со доделените работни задачи може да се испегла со тек на време, па затоа не ви се препорачува печатење на голем број примероци од првиот „нацрт“-формулар.

Долната лева страна од налогот е резервирана за вашето име. Работникот, по завршувањето на работната задача, исто така ќе го наведе своето име и датумот на завршување на наложената работна задача. И на крај, за да се комплетира овој процес, ќе се потпишете на крајот од налогот, изразувајќи му благодарност до работникот (на долниот десен агол).

Ви се препорачува одвреме-навреме да додадете и некој збор за охрабрување на работникот или за изразување благодарност, како на пример: „Одлично завршена работа!“

Работниците се задоволни кога ќе завршат одредена наложена работна задача, а ќе бидат уште позадоволни доколку ги пофалите и им се заблагодарите за добро завршената работа. Чувствата на благодарност насочени кон работниците се особено важни во рамките на која било организација. Еден работник раскажува за тоа како неговиот газда на сите им кажувал колку е задоволен од него, колку го цени и почитува како работник, ама нему никогаш ништо директно не му рекол.

Со воведувањето вакви налози за работа во вашата земјоделска организација, на работниците воопшто нема да им биде тешко да сфатат што барате од нив и што очекувате и како очекувате да биде завршена одредена работа. Ваквите налози може да послужат и за документација на перформансите на работниците. Со водењето евиденција на работните должности на работниците се снабдуваме со расположливи податоци кои може да ги искористиме при вршењето анализа на работното место,

процена на работното место или оценување на перформансите на работниците (како и постојаниот тек на повратни информации). Планирањето и осмислувањето на обуката за работниците или спроведувањето дисциплинска постапка против одредени работници се исто така аспекти од работата на една земјоделска организација што може да се олеснат и забрзаат со помош на воведувањето на ваквите налози за работа.

Ви се препорачува да располагате со одреден број примероци на непополнети формулари за работа, кои постојано ќе ги носите со себе на терен или ќе ги чувате во вашиот дом, покрај оние што ви се во канцеларијата, за да ги имате при рака кога ќе се појави потреба од доделување работна задача. И работниците треба да имаат празни налози за работа за да ги пополнуваат и да ви ги доставуваат со цел постојано да бидете во тек за тоа што и како се работи во вашата земјоделска организација и да имате предвид кој работник презел иницијатива и за што била преземена таа иницијатива. Налозите за работа ќе им се најдат на работниците на кои сте им зададе работна задача, но сте заборавиле да им дадете налог за работа.

ПРЕГЛЕД

Заедничкото донесување одлуки може да доведе до донесување подобри одлуки, може да влијае врз подобрување на комуникацијата во вашата фарма, може позитивно да влијае врз мотивацијата на работниците и да дејствува позитивно врз прифаќањето на тешките одлуки. Иако можеме да кажеме дека со делегирањето се штеди време на долги патеки, на кратки патеки, делегирањето бара многу време. Тука мора да се земат предвид условите, како и способностите и перспективите и на работникот и на сопственикот на фармата. Без разлика дали делегираат рутински работни задачи или задачи што се поврзани со донесување одлуки што се од голема важност за фармата, вие како надзорник или надзорничка мора да се осигурите дека издадените инструкции се јасни, мора да ги известите сите засегнати странки за ограничувањата на процесот на донесување одлука и до кој степен се тие вклучени во тој процес, и да осигурите правилно и навремено завршување на зададените работни задачи.

ГЛАВА 10 Користена литература

1. This sub-section is adapted from Rosenberg, H. R, and Billikopf, G. E. (1984, March 6-9). How and When to Involve Workers in Decision Making (pp. 12-13). The Dairyman.
2. Tannenbaum R., and Schmidt, W. (1973, May-June). How to Choose a Leadership Pattern. Harvard Business Review.